

第1章

これからのCSRへ取り組みを考える

1. サービス向上 速さ・安さ の追求の限界

従来から鉄道事業者も他の一般企業と同様に顧客満足の上昇に努めてきたと言える。顧客は企業にとって収入の源泉であり、また自社の財・サービスを直接享受する存在でもあるため、重要なステークホルダーの一つとして扱われるのが当然と考えられる。ここで日本の鉄道網の大部分を占めているJRについて考えてみる。その国鉄時代においては、いわゆる「親方日の丸」であるがために、効率性を無視した経営、それを少しでも穴埋めするための度重なる運賃値上げ、人口増加に対応しきれない不十分な輸送力、順法闘争を始めとする労組による乗客の存在を無視した労働闘争の頻発など数多くの問題を抱えていた。しかし、この状況は1987年4月の国鉄の分割民営化が転機となり大きく変わった。それは特定地方交通線とされた赤字ローカル線のバス転換や第三セクター鉄道としての分離、大幅な人員削減などを伴いながらも、それと同時に経営に民間の市場原理の導入をもたらした。その結果、一般企業と同様に顧客や収益の確保、増大を目指すべくサービス向上などが推進され業績も改善された。顧客に対するサービスの向上は特に接客や運賃面あるいは所要時間の短縮において顕著であり、長距離輸送における航空機や短距離・中距離における競合同業他社や自家用車との競争を現在に至るまで行っている。

このようにサービス向上による顧客満足の上昇は効果を上げてきたが、全く問題がないわけではなかった。例えば第1部で事例として取り上げられた福知山線脱線事故のケースを考えると、JR西日本は京阪神圏において近隣の競合他社との激しくシェアを奪い合っていた。そのため、顧客獲得のため路線網、運行系統の整備により利便性、速達性の向上などのサービス向上に努めてきた。しかし、それらに対し本来は多くの人々に利用される交通機関として最も重視されるべき安全性の維持、向上への投資が結果として疎かにされてきた。また同時に、顧客と同様に重視すべきステークホルダーである実際に列車を運行する従業員に関連する問題もあった。これには厳しい労働環境のほか、会社全体における安全に対する意識が行き渡らない風土や現場の従業員と経営者のコミュニケーション不足といった複数の重大な問題が

含まれていた。これらの設備などのハード面、従業員に関連するソフト面の両方における様々な問題が重なった結果、あのような大事故が発生し、人々の交通機関への信頼を裏切ることになってしまった。

2. CSRの目的をいかにして達成するか

今の事例は従来のCSRへの取り組み方、顧客、労働環境、コンプライアンス、環境などといった個別の部門ごとの取り組み方に問題があったことを意味している。CSRの目的は様々なステークホルダーと信頼関係を構築し、すべてのステークホルダー、ひいては社会全体に対する満足度を高めることとしている。つまり、ステークホルダーごとに対応する部分最適の積み重ねだけでは、全社単位としてみたときに全てのステークホルダーへの取り組みのバランスが取れた全体最適になるとは言えなかった。先に述べたJR西日本の事例は、それぞれの取り組みへのバランスを欠いてしまったケースであるといえる。そこで、これからは複合的にCSRの取り組みを行う必要性があると考えられる。さらに序論でも述べたとおり近年の企業を取り巻く環境の変化として、人々が企業を評価するとき企業が提供する財・サービスや業績のほかに非財務的な面も問われるようになってきたといえる。その変化の一つの例が序論でも述べられた投資家によるSRI(社会的責任投資)である。以上の理由、背景から企業の間には経営理念を表明し、それに基づいてCSRへの取り組みの根幹になるべきCSR憲章や、それを基礎とした行動基準の制定、CSRについて専門に担当する組織・部署の設置や取り組みの内容、結果を各ステークホルダーへ開示するためのCSR報告書等の作成などの動きが広がっている。

3. CSRの階層を考える

CSRを全社的に取り組む際に留意すべきポイントとして、一口にCSRといってもその内容によって取り組む必要性や、優先順位に違いがあることが挙げられる。その観点からCSRはいくつかの責任の分野に分けることができる。(図3-1-1)

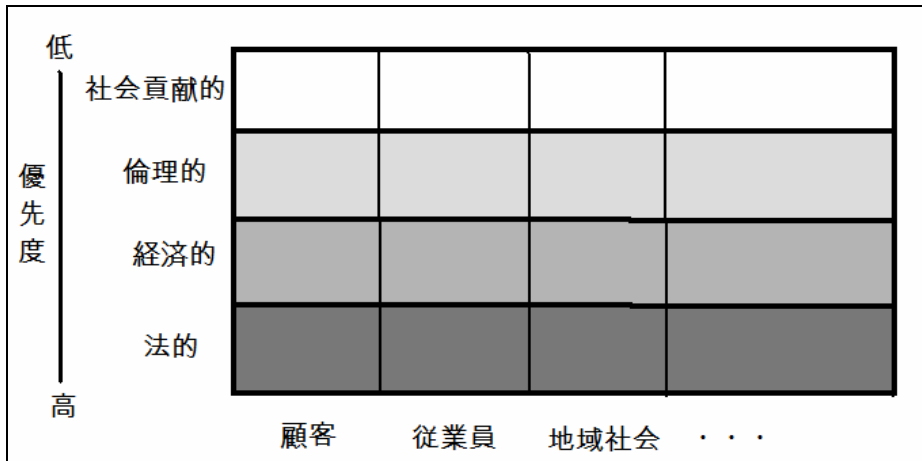


図 3-1-1 CSRの階層

(1)法的責任

第一に企業が最低限として確実に果たすべきものとしては、法的に課せられた責任が挙げられる。例えば、鉄道について考えると、どの企業にも課せられる環境への配慮や労働環境の維持などはもちろんであるが、そのほかに大量に人を輸送する交通機関として顧客が安心して利用できるように行政によって、特に安全性にかかわる規制が行われており、当然事業者はそれを順守しなければならない。以上のように法律を順守し法律違反などの発生を未然に予防することは、企業が社会の一員として存在を認められるために必要な条件であるといえる。しかし、これを満たせば問題がないのかといえばそうではない。あくまで法的な責任は企業にとって最低限の責任だと考えられるべきである。

(2)経済的責任

続いて、企業が果たすべき責任と考えられるのが経済的分野における責任である。これは鉄道事業者に限らないが、国家や地方公共団体に対する納税や株主に対する利益配分としての配当、従業員に対する労働の対価としての賃金などがこれに当たる。これらは企業が社会の中で利益を上げ続けるために、必要な資金や労働力を提供している株主や従業員への対価や自らが存在する社会への還元の必要性を考えると、いずれも必要不可欠であると考えられる。経済的責任は前述の法的責任と重複する部分もあるが、法的責任によって課せられる責任は先に述べたようにあくまで最低限として考えられるべ

きである。そこで、この経済的責任においてはそれ以上にそれぞれの企業で必要性を判断して取り組む必要がある。

ここまでは、どの企業にとってもほとんど義務と捉えるべき責任の範囲である。なぜなら、法的責任は言うまでもなく経済的責任も納税や賃金支払いなど企業が社会に存在する以上当然の義務の範疇であると言えるからである。続いて、法律の規制はないが産業ごと、あるいは各企業によって多様な取り組みが考えられる分野について述べる。

(3)倫理的責任

1 つは倫理的な分野の責任である。これは大まかに 3 つの領域に分けることができる。

1 つ目は労働に関わる領域である。これに含まれる内容は労働時間の超過や劣悪な環境などの是正という基本的な事項のほか、障害者雇用や育児・介護支援、女性の社会進出の支援など多岐にわたる。企業が特に直接顧客と相対する場合に、企業に利益をもたらす顧客に対する取り組みの方が優先されがちだと考えられるが、それと同時に企業活動の基礎となる労働を軽視してしまうと、思わぬ問題を引き起こしてしまいかねないということは先の J R 西日本のケースでも述べた。また、鉄道事業における具体的な労働環境をめぐり問題点や動きについては第 1 部で取り上げた。

2 つ目の倫理的責任の領域は顧客に対する領域である。顧客に対する活動、特に顧客満足を向上させようとする活動は企業にとっても利益につながりやすいこともあり、積極的に取り組まれることが多いと思われる。しかし、単なるサービスの質の向上の他に、顧客からの相談やクレームなどに真摯に対応することが企業活動の質を上げることにつながると考えられる。そのため、単に苦情として処理するよりも、顧客の声を聞き反映させようとする努力は、さらに重視されるべきだと考えられる。

3 つ目は地球環境保護への取り組みである。この分野は法的責任の分野でも多少触れられたが、ここで期待されるのは法的責任に加えて企業ごとに設定されたさらに発展した行動である。具体的には環境会計に代表される環境マネジメントシステムの導入やリサイクルへの取り組み、環境負荷への自主的な規制の設定などが挙げられる。鉄道事業における動きは、第 1 部の地球環境の項で鉄道の環境優位性を生かしたモーダルシフトへの鉄道事業者の取り組みや、環境会計の導入などを紹介した。

(4)社会貢献的責任

2 つ目の企業によって多様な活動が期待される分野として、社会貢献的な分野がある。これは今までに取り上げてきた領域において、更に進んだ取り組みを行っていくことが含まれる。倫理的な分野の責任と重複する部分もあるが、企業自身の通常の活動に含まれない取り組みを通じて各ステークホルダーとの関係を更に強固にする働きが期待される。例えば、慈善団体への寄付や地域の文化活動への支援、環境保護のための植林活動などが含まれる。

以上の倫理的、あるいは社会貢献的な分野に取り組む際は、まず先に述べた企業の義務とされる法的、経済的分野をクリアすることが前提になる。その上で限られた経営資源を、どのステークホルダーのどのような取り組みに充てるかを、企業に固有の環境や特に重視すべきステークホルダーの存在を念頭に置きながら、全社戦略的に考える必要があるといえる。